

111 學年度
國立屏東大學
企業管理學系
實務專題

老闆不能說的薪資秘密：
Z 世代知覺薪資保密對工作績效關係之探討

指導老師：施智婷

專題學生：

CAB108028 蔡欣晏

CAB108030 柯亭羽

CAB108045 傅湘雲

CAB108056 謝宜軒

CAB108059 林玟江

中 華 民 國 1 1 1 年 5 月 3 日

目錄

壹、摘要.....	1
貳、研究動機與研究問題.....	2
參、文獻回顧與假設推論.....	3
一、 Z世代.....	3
二、 薪資保密.....	4
三、 工作績效.....	5
四、 組織信任.....	6
五、 同事友誼.....	7
六、 工作敬業心.....	7
七、 假設推論.....	8
肆、研究方法及步驟.....	12
一、 研究架構.....	12
二、 研究對象與資料蒐集.....	12
三、 研究變數之定義與測量.....	13
四、 統計分析方法.....	14
伍、研究結果.....	14
一、 樣本特性分析.....	14
二、 相關分析.....	16
三、 假設檢定.....	16
陸、討論.....	19
一、 理論意涵.....	19
二、 實務意涵.....	20
柒、參考文獻.....	20

壹、摘要

薪資保密是普遍的企業管理政策。過去關於薪資透明制度對工作績效的影響有正反結果的發現，有些研究發現薪資揭露有助於提升員工對公司的信任與工作動機，因此有助於績效；有些研究則發現薪資透明將引發員工比較心態反而有礙績效。雖然如此，老闆對於開放薪資資訊往往抱著抗拒的心態。本研究分析三時點的不同產業共 181 筆員工資料，檢驗薪資保密分別對員工在工作、同事與公司等三個層面的影響，並預期進而影響工作績效。本研究發現，薪資保密會降低員工對組織的信任，進而對工作績效產生不良的影響，不過，薪資保密對於員工的工作敬業心或是同事友誼並無關聯，儘管工作敬業心與同事友誼對員工績效有顯著正向影響。本研究的研究結果隱含薪資保密政策會引發員工對公司的負面影響，並進而降低生產力，但卻無損自己在工作上的動機與投入，以及同事間的情誼。最後，本研究推測 Z 世代對於上述的中介關係將表現出更明顯的態勢，不過，干擾效果並未得支持。本研究結果將能提供企業管理新世代時實行薪資揭露時的重要參考依據。

關鍵字：知覺薪資保密、組織信任、同事友誼、工作敬業心、工作績效、Z 世代

Abstract

Pay secret is a common corporate governance policy. In the past, there have been positive and negative findings on the impact of salary transparency on job performance. Some studies have found that salary disclosure can help improve employees' trust in the company and work motivation, and thus contribute to performance; some studies have found that salary transparency will lead to hinders employee performance. Nonetheless, bosses are often resistant to opening up salary information. This study examines the impact of salary closure on employees at work, colleagues, and the company, and predicts that it will affect job performance. Using a total of 181 employee data from various industries at three time points, this study found that salary closure reduces employees' trust in the organization, which in turn has a negative impact on job performance. However, salary closure is not associated with employees' job engagement or coworker friendship, although job engagement and coworker friendship have significant positive impact on performance. The findings of this study imply that salary secrecy policies can lead to a negative impact on the company by employees, which in turn reduces productivity, but does not impede their own motivation and engagement at work, as well as camaraderie among colleagues. Finally, this study speculates that Generation Z will show a more pronounced trend towards the above-mentioned mediating relationship, however, the interference effect is not supported.

Keywords : salary closure, organizational trust, work engagement, workplace friendship, job performance

貳、研究動機與研究問題

薪資保密 (pay secrecy) 似乎是不分東西文化的普遍企業管理政策，然而薪資保密制度卻也助長薪資公平性與同工不同酬等問題，例：BBC 被爆出巨大的性別薪資差距，年薪超過台幣 589 萬元的主持人有三分之二是男性，Hollywood 男女演員的薪水有大幅差異，以及同樣身為工程師的印度籍員工與歐美人員工薪水卻相差八倍。學界對這老闆不能說的秘密也有諸多探討。過去學者研究發現薪資透明制度對工作績效的影響有正反結果的發現，有些研究認為薪資揭露有助於提升員工對公司的信任與工作動機，因而有助於績效 (Alterman, Bamberger, Wang, Koopmann, Belogolovsky, & Shi, 2020; Bamberger & Belogolovsky, 2010)；有些研究則發現薪資透明將引發員工比較心態，有礙於績效 (Card, Mas, Moretti & Saez, 2012; Bamberger & Belogolovsky, 2017)。雖然學術研究肯定薪資透明的正面功能多過於薪資保密，實務上，大多數老闆對於公開薪資資訊的作法仍多有禁忌與保留，認為弊多於利。

不過，這種薪資保密的文化可能隨著時代思想的進步而漸漸有了新的發展。2001 年，挪威政府 (Norway) 開始實行「薪資透明化」(pay transparency)，只要是挪威公民，都可以上網查詢其他人的薪資與每年繳的稅額，而崇尚資本主義的美國也頒布行政命令，要求企業不得對討論薪資的員工進行報復，另外，為了解決因性別而造成的薪資歧視，德國也在 2018 年實施「薪資透明法」，企業員工數如果超過 200 人則勞工有權知道同等職務另一性別同事的薪水。由政府發起的薪資透明政策也在企業間帶動一股風潮，許多企業也開始重新審視公司薪資制度，全球最大影音串流平台「網飛 (Netflix)」就採取透明化政策，讓員工可知道其他人的薪資，而網飛因此也相當自豪公司離職率遠低於其他企業。由此可知，揭開「老闆的薪資秘密」的思想正在全世界慢慢發芽，以前大家都不敢談論的薪酬保密也在思潮的改變下漸漸浮出熾熱化。

薪資是工作中最重要的一環也是工作的動力來源，近年成功企業如網飛提倡薪資透明的管理制度，引起管理學界再度對於公司揭露薪資與否對員工的影響感到興趣，例如 Alterman 等學者 (2020) 發現薪資保密在員工知覺組織分配不公平下，將會誘發自願離職的念頭，Bamberger 學者與其同事們發現薪資保密相對於薪資透明對於員工的績效有負面效果 (Bamberger & Belogolovsky, 2010; Belogolovsky, & Bamberger, 2014)。不過，在這股重新檢驗薪資保密/透明的研究趨勢中，大多數的研究認為重要的調節變數皆將焦點放在員工對於薪資認知個人差異，例如薪資透明偏好與訊息交換 (Smit & Montag-Smit, 2018)、公平容忍度 (tolerance for inequity) (Bamberger & Belogolovsky, 2010)、組織公平知覺 (Alterman et al., 2020)，或是個人主義信念高與低利社會動機 (Bamberger & Belogolovsky, 2017)，尚未注

意到這股薪資透明的風潮是否可能反映出新舊世代的差異。本研究觀察到這些揭露薪資訊息的公司往往是員工年齡年輕化的新興產業的公司，這些新興公司高舉薪資揭露的公司政策吸引年輕優秀的人才，這是否意謂著剛投入職場的新世代（即 Z 世代）對於薪資揭露有較高的需求，換句話說，新世代對於薪資保密的反彈可能勝過舊世代，若企業能在薪資揭露上若能保有某種程度的開放心態，對於新世代將產生相當正面的工作動機。此外，相較於國外對於薪資研究的重視，反觀國內組織管理的研究對於薪資保密等皆未有充分的系統性科學研究與分析（少數研究如葉忠興與陳建佑，2017），顯示關於國內的薪資保密之實證研究尚存相當多的探討空間。

有鑑於此，本研究目的有二。首先，探討知覺薪資保密對其工作績效的影響，分別從公司、同事互動與工作動機三個層面檢驗組織信任、同事情誼與工作敬業的中介機制，藉此了解員工知覺薪資保密影響工作績效的心理機制在三個層面上何者為重？其二，本研究認為「世代」為薪資保密知覺的重要干擾變數，因此本研究擬進一步探討新舊世代間對薪資揭露的重視是否對工作績效產生差異，亦即本研究檢驗 Z 世代（相對於 XY 世代）為干擾變數，對於上述的中介關係是否有更明顯的關係。研究結果期望能提供企業施行薪資透明制度的參考依據。

參、文獻回顧與假設推論

一、Z 世代

「Z 世代」普遍指 1995 年到 2010 年範圍出生的人口，故他們應屬 X 世代（大約為 1964 年到 1980 年範圍出生的人口）的子女。Z 世代在全球人數已經超過 19 億人、占整體人口約 25%，並且根據美國 HR 人力公司統計 2020 年開始，Z 世代員工已經占全球勞動力的四分之一，也是各世代中人口最多的群體，在台灣，主計總處統計 Z 世代人口約 390 萬人，約占全台人口的 16.5%。

這個世代從小受到網際網路、智慧型手機等科技產品的影響，可說是人類史上第一個從小與網路、電腦一起成長的世代，因此他們算是最具數位權力的一個世代，也是有史以來最不一樣的一個世代。

從個性來看這個世代很實際，與其他世代相比誕生在網路世界的 Z 世代是最務實的一代，而且因為在數位化的時代下長大，他們能夠很快的使用網絡找尋問題的答案，這使他們在解決問題時可以不用依靠他人。也因為在他們成長過程中，經歷南亞、日本的大海嘯與天災、全球經濟大衰退的金融風暴、不斷攀升的青年失業率與低薪潮或是惡化的貧富差距等，種種原因造就了他們的早熟與務實。

雖然在看似大環境不佳的情況下，但整體來說，大部分的 Z 世代是在不用擔

心經濟的環境下長大的，因此可以預估他們的消費能力會高於 Y 世代。消費力龐大、敢於表達的 Z 世代，不僅要滿足他們在乎的體驗感，更要能滿足在社群上的愛現感，這些都是未來企業需要重視的方向。但愛現的 Z 世代，在自媒體與社群平台下，不只當別人粉絲，在另外一方面也經營自己來增加粉絲數，關於他們的成功典範是誰？大部分人會說沒有典範，這顯示 Z 世代在多元開放、去權威化的價值觀上更佳明顯。

從溝通方面來看，也因為社群網路的影響，Z 世代不愛與人溝通，比起當面說明，他們更喜歡傳文字或貼圖，圖像溝通已成為年輕世代溝通表達的主要管道。

商業週刊表示他們習慣用跳槽去累積技能，因此在工作上的流動率比起其他世代還高，領英 (LinkedIn) 指出，76% 的 Z 世代工作者認為，學好技能比升遷更重要。另外勞動力研究機構 Workforce Institute 的一份關於 Z 世代的完整研究報告中指出，有一半以上的 Z 世代員工，工作動力在於是否喜歡這份工作，他們相當重視工作所代表的個人價值。而根據尼爾森管理顧問公司的研究顯示，有四分之一 (26%) 的 Z 世代表示，在時間表靈活的公司願意更努力地工作，也待得更長久。且透過 Cheers 與 Dcard 團隊在 2021 年的研究調查指出，Z 世代比其他世代還要重視生活與工作的平衡程度，因為社群發展的關係，他們在工作以外的時間還有可能經營副業、自媒體，這讓他們更加看中除了工作以外還有沒有自己的時間。根據以上眾多研究推斷，Z 世代對於個人生活品質方面，是較其他世代更注重的。

二、薪資保密

薪資保密是指對各類員工的薪資收入實行保密的政策 (Edwards, 2005)。有的研究員支持實施薪資保密政策，有的則不支持。支持薪資保密是因為薪資的多寡是屬於員工的個人隱私問題 (Sim, 2001)，而且可以防止員工之間發生衝突、摩擦，也能提高工作的效率 (Gomez-Mejia & Balkin, 1992; Tremblay & Chênevert, 2008)。除此之外，薪資保密可以減少外部競爭者的威脅、減少員工流失 (Sim, 2001)。

而反對薪資保密則是認為員工有權利知道組織的薪資結構，讓員工能更了解組織並去支持 (Case, 2001)。透過以前的研究顯示，在保密薪資的制度下，員工可能會錯估其他員工的薪資 (Lawler, 1967; Mahoney & Weitzel, 1978)，然而這種錯誤的估計就會降低員工對工資的滿意度和組織薪資等級的差異 (Gomez-Mejia & Balkin, 1992; Lawler, 1967, 1990)，此外，也會產生薪資歧視的問題 (Trotter, Zaccaro, & Stickney, 2017)。所以我們能發現，在組織中薪資保密既是優勢也是劣勢。

出社會工作，大家都會想知道老闆、同事之間的薪水，Adams (1960) 就曾經發表過公平理論 (equity theory) 來解釋這種好奇心。美國有機食品商全食超市 (Whole Foods Market) 創辦人約翰·麥凱 (John Mackey)、社群網站管理公司 Buffer 創辦人喬伊·加思科因 (Joel Gascoigne)、SumAll 共同創辦人戴恩·阿特金森 (Dane

Atkinson) 都是公開薪資企業的實例，相較於保密薪資資訊，實施公開薪資，員工會將心力更專注在工作上，因此工作成績都有提高。其中在康乃爾大學 (Cornell University) 研究人員的測驗下，當員工如果不知道其他人的薪資，會使他較不投入工作而影響績效。但是，公開薪資就可以提高績效嗎？密德貝瑞學院 (Middlebury College) 的經濟學助理教授艾米利亞諾·休特-凡 (Emiliano Huet-Vaughn) 就設計了一項實驗，他募集了二千人以上參與兩輪輸入資料的工作，只要每一個人幫學術文章輸入一筆正確的參考書目資訊就能獲得一筆費用，實驗最終顯示，在公開薪資下人們為了在其他人面前維持優秀的成績因而賺取更多的報酬，就會努力工作。所以不選擇保密薪資而選擇公開薪資顯然能提升工作績效，對企業營運比較好。

三、工作績效

通常在一般實證研究中，工作績效被視為組織行為重要之依變項，作為升遷、資遣、獎懲、考核及調薪等管理控制之指標，同時也滿足員工自我需求、自我實現，以及使個人與組織之目標規劃達成一致，但是由於研究對象不同，研究構面常因組織目標及結構有所不同，導致所作之定義也有不同。總而言之，無論是領導行為、組織設計、組織文化、流程改造或員工激勵，最終目的就是為了有效改善或激勵員工的工作熱忱，藉此達到提升員工個人工作績效的效果，進而提升組織整體績效，因此林澄貴 (2001) 認為工作績效是指員工在某段特定期間內，工作時所達成之結果紀錄或目標效益 (如生產力)。

工作績效類型常以 Katz & Kahn (1978) 之角色行為理論，將工作績效分為角色內行為 (in-role behavior) 及角色外行為 (extra-role behavior)。所謂角色內行為是指正式的或體制內所規範的行為，組織通常會設定一部分行為或工作準則，然後依據規則進行績效評估，因此角色內行為常與工作報酬或前途發展有關；而角色外行為涵蓋範圍較廣，可視作為一種員工自由心證的行為或表現，它的概念與組織公民行為 (organizational citizenship behaviors) 和社會贊同行為 (prosocial behaviors) 相近。

Borman & Motowidlo (1993) 根據 Campbell (1990) 研究架構，提出工作績效分為任務績效 (task performance) 和情境績效 (contextual performance) 兩種。所謂任務是取決於是否符合正式角色的要求 (Motowidlo & Van Scotter, 1994)，因此任務績效的概念類似於角色內行為，將直接影響組織的技術核心效能，一般績效評估主要是針對任務績效去進行評量；而情境績效則是由個人根據自身意願進行非正式規定的活動、堅持完成任務的熱忱、願與別人合作並幫助別人、犧牲小我遵循組織規則及程序，同時能夠贊同、支持及防衛組織目標相關的行為，所以情境績效並非是直接支持組織的技術核心效能，而是比較支持一般性組織、社會及心理的環境，而環境則是以技術核心運作為背景，如果以角色外行為概念作為解釋，情境績效不是透過組織內部的正式系統控制 (如升遷制度、薪資管理系統)，而是發自內

心的互惠、回報及樂於助人等行為。

四、組織信任

研究組織的學者將關注信任問題視為組織控制的機制之一 (Bradach & Eccles,1989)，他們認為信任是價格和權威以外的組織控制機制，也視信任為管理理念和哲學的關鍵要素和組織網絡形式運轉的決定性因素。信任是一個有吸引力，且又能協調社會關係的機制 (Bradach & Eccles,1989)。組織信任研究依照研究對象可分成兩大類，一類是組織內的信任，一類則是組織間信任。

組織內的信任在組織當中，是上司與部屬之間的垂直信任，以及同事間的水平信任。根據對於組織信任的文獻，可以發現兩種基本型式：「人際間信任」(interpersonal trust)，即發生在個人之間的密切非正式關係；以及「非人際信任」(impersonal trust)，此著重在信任的「客體」及「個人關係鑲嵌的環境」，例如對文化或制度規則的系統方面的信任，或者是在結構安排的環境中信任彼此，故可區分出至少三種型式的信任 (Bachmann,2003:62-65)：

(一) 個人式的信任 (personal trust)：建立在個人與他人頻繁的面對面互動經驗上，這類信任需要一定的時間歷程才能增長。

(二) 系統信任 (system trust)：信任處於「非人際的社會結構之中的個人」，其所具備的行使職責之可靠性。系統信任建立於正式社會職位的權威，以及科技系統和標準程序的可靠性之上。系統信任基於對某些規則與權威的信心，對於有著眾多先進科技的現代社會而言，此類信任更為重要。

(三) 制度信任 (institutional trust)：此為個人之間，對於非人際之社會規則的信任。意味組織的控制能力從個人的層次移轉到集體行動 (決策) 的層次。此信任源於某一行動者在特定制度的安排下，對另一行動者提供「事先承諾」(pre-commitment)，也就是行動者同時處在有共享意義以及對行為有標準規範的環境中。

「個人式信任」屬於「人際間信任」；而「系統信任」及「制度信任」則屬「非人際信任」。綜上所述，組織信任由兩部分組成，一是對當事人的信任，另一是對維持信任機制的信任。兩者缺一不可，少了其中之一，信任都是不完全的。組織中的普遍信任狀況與維持機制效力相關，維持機制是信任的保障體系，其監督作用使信任得以呈現，組織的社會機制透過影響失信 (背叛) 行為的成本 (增加或減少收益) 維持經濟交易的秩序。然而隨著社會情勢與組織結構的變化，以往主要的社會機制——人際約束和組織約束的效力卻在下降中。

五、同事友誼

職場沒有真友誼？在諸多研究中提到，與同事建立友誼所產生的正面或是負面的效果，所產生的這些效果反映在員工的行為上，當一位員工與同事之間的友誼融洽時，相互了解的基礎上，可以減少溝通所產生的問題，使得負面情緒產生的機率減少，進而提升個人績效，且員工會更積極參與活動、達成主管交代任務，而這些現象是發展成組織公民行為的過程（Ambrose & Kulik, 1999）。

職場友誼在組織公民行為中，佔有部份影響力，根據公平理論的基本觀點，員工會就其投入所得到的報酬與其對工作的投入做比較，比較的結果將對員工工作的熱忱與積極性產生直接影響。（Adams, 1965）組織公正是職場友誼與組織公民行為之間的協調變數，不公平的情形產生，會使同事友誼對組織公民行為的正面影響降低，進而產生負面影響。（謝琇玲、林惠敏，2015）例如：組織的分配不公平中的加薪標準，與別人投入一樣多，卻得到低於他人的報酬，使員工產生負面情緒，對工作的積極性降低。

同事友誼是同事關係的一種，因為人類是群體活動，人與人關係的連結佔生活中的大部分，會因為之間的同質性產生交涉與吸引彼此，使工作環境處於最佳的氛圍（Sias, Smith, & Avdeyeva, 2003）。藉由工作環境友好氛圍感提升，讓員工更容易去建立、加固彼此之間的友誼，以提升個人對組織的依賴，增加忠誠度（徐文翠，2015）。

除了上述提的同事友誼所影響到的層面在陳怡伶（2013）的研究中，提到主管能成為提升員工友誼的助力，並能提升員工對組織的敬業心；李竹皓（2011）提到員工在組織中，有幸福感，能協助組織的正向發展，而幸福感的提升，從提供員工心理感受的滿足取得，這樣可讓同事友誼更具普遍性。

綜合上述研究，可以知道同事友誼的建立對員工個人與組織皆有相當的影響。

六、工作敬業心

一工作就開始想還有幾點下班，對主管所分派的每一項任務錙銖必較，只有每月所領取的薪水才是投入工作的推力？事實不盡相同，當一位員工對組織有高度的認同感，並充分了解與喜愛自己所但任的角色，以快樂且積極的心態投入工作，就是所謂的工作敬業心，而心的心理狀態為：1.活力（vigor）：有良好的心態與精力充沛，投入工作時，表現努力與不會感到疲倦，面臨困難時能正視問題與堅持不逃避；2.奉獻（dedication）：對於工作的角色具有使命感、有信心的與富有熱情，一心一意的的工作，敢於接受考驗；3.專注（absorption）三個面向。（Schaufeli & Bakker, 2004）

一位員工擁有敬業心對組織有正面的影響，產生的影響反映員工留任率、員工

個人績效等各項與組織留才相關的事項 (Scheider, Macey, Barbera, & Martin, 2009) 由此可知，敬業心影響員工對工作投入的積極性以及對績效有影響力，可見敬業心的重要性。根據自我決定理論 (self-determination theory)，自我決定動機因為動機的轉換，變成義務時，將會產生個人對工作熱忱下降的問題 (Deci & Ryan, 1985)，所以在決定報酬時，內在動機比起獎金等外在報酬更讓員工願意全心全意的投入工作。

就因為工作敬業心能夠影響員工在工作績效中的表現，所以對於工作敬業的相關研究和應用，也受到越來越多的公司重視。有研究顯示工作敬業是預測工作表現的重要個人因素 (Christian, Garza, & Slaughter, 2011)，所以要如何激發員工的工作敬業就顯得特別重要了，Schutte、Toppinen、Kalimo 與 Schaufeli (2000) 認為工作敬業越高的員工，會熱衷且投入於工作中，並在遇到挫折或困難時也不放棄，堅持奉獻，這種員工對於公司的影響可以說是正向的發展。

要提高員工的工作敬業心，領導者的身分就特別重要了，轉換型領導有助於提高工作敬業表現 (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002)，轉換型領導者藉由提供員工目標、情感與任務等資源，以滿足員工內外需求，而影響員工正向心理狀態 (Bono, Foldes, Vinson, and Muros, 2007)，讓員工願意貢獻精神和心力在工作上，就統計分析結果顯示員工知覺到領導者展現出轉換型領導的行為越高，就會表現出越多工作敬業心 (Christian et al., 2011)。由此可知主管領導方式的差異，對員工的心理層面會有很大的影響力，也會間接影響到工作績效。

七、假設推論

(一) 薪資保密與工作績效

薪資保密制度雖然可以保持員工個人隱私同時降低員工間衝突，然而卻也產生薪資歧視的問題 (Trotter, Zacur, & Stickney, 2017)，長期以來薪資的多寡一直受到性別及種族的影響而非單純取決於個人能力，除了不平等之外，員工對於薪資制度的信任度也大打折扣。而反對薪資保密的研究學者也認為，員工有權知道組織薪酬政策的結構為何以及其他員工的薪資信息，因為這可以幫助員工更理解組織 (Case, 2001)。同時，薪資透明也能提升員工對薪資的正確認知以及薪資制度的信任度 (Lawler, 1972; Milkovich & Anderson, 1972; Futrell, 1978)，除此之外薪資保密制度所造成員工傾向高估及錯誤臆測他人薪資的行為 (Lawler, 1967; Mahoney & Weitzel, 1978)，也會因為薪資透明有很大的改善。而根據 Harris Poll 針對七個國家做的一項調查發現，70%的員工認為薪酬透明制度可以提高工作滿意度，72%的員工則認為對企業是有利的 (Glassdoor Team, 2016) 可以發現薪資透明制度是能造就勞資雙方雙贏局面的新趨勢。

工作績效是個人對於組織的一種行為，個人對組織目標的貢獻程度為其衡量

方式 (Borman & Motowidlo, 1993)。Campbell 認為工作績效是員工的工作完成度與工作表現 (1990) 其工作績效又可以區分為兩個構面：任務績效 (task performance) 與脈絡績效 (contextual performance)。任務績效是個人完成公司任務的程度；而脈絡績效則是員工所表現的外在行為。另外，從組織行為的角度來看，績效也是效率、效能與效力三方面的整體表現 (Lindblon, 1991)。

過去大部分研究都提到薪資保密政策與工作績效的關係，研究結果尚未有一致的共識。薪資保密與工作績效可能有負向關係 (或是薪資透明與工作績效可能有正相關)。Adams (1965) 認為員工會因為無法得知正確的薪資資訊而對工作產出造成負向影響力，Andrew, David, & Marie (2010) 的研究發現分享員工間的薪酬訊息能有效提升工作效率，以及 Huet-Vaughn (2013) 的實驗也發現提供員工與之相同能力工作者的薪資資訊能夠提升勞動力，和沒有獲得薪資資訊的員工相比，較為透明的薪資資訊能夠大幅提升勞動力。除了從直接公開薪酬訊息的角度切入研究之外，Belogolovsky & Bamberger (2013) 也從薪資保密對工作績效的角度切入，在研究實驗中將大學生分為兩組：可同時得知自己與隊友獎金 (薪資公開組)，以及只知道自己所獲得的獎金 (薪資保密組) 並告知完成 3 輪電腦遊戲比賽後可依照成果獲得獎金，實驗結果顯示薪資保密與績效呈現負相關，顯示員工之間彼此知道薪資資訊可能有助於工作表現。葉忠興與陳建佑 (2017) 以國內樣本研究發現，薪資保密降低員工分配公平知覺後又降低工作績效；另一方面，薪資透明也可能對員工產生不良影響。根據 Card et al. (2012) 的研究也發現加州大學內部薪酬資訊公開後反而導致低薪的員工工作滿意度大幅降低，而且相似的結果也同時發生在許多類似的學術研究上。而 Bamberger & Belogolovsky (2017) 發現，薪酬透明度對同事間的互助有不利的影響，很大程度上是因為透明度將產生同事間的嫉妒，而這個負向關係尤其在員工個人主義信念高與低促使社會動機時更為明顯。

由以上文獻回顧可知，薪資保密/透明與工作績效間的關連性可能存在複雜的關係，而這交錯的正面與負面關係可能取決於不同面向的中間機制，以及取決於許多干擾條件，無法以單一方向來論斷。本研究試圖將從三個面向檢驗組織信任、同事友誼與工作敬業來探討薪資保密與工作績效間的關連性，並以世代作為干擾變數進行情境條件的探討。

(二) 薪資保密、組織信任與工作績效的關係

組織信任受到廣泛的學界重視與探討。信任是代表個人基於預期對方的行為或意圖是正向的心理狀態，而自願地接受可能的風險損害，換句話說，信任是指個人預期他人的行為是對自己有利的，或至少是無害於己 (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998; Robinson, 1996)，因此，組織信任反映著員工對組織的信任，使得員工預期其所隸屬的組織不會做出危害員工權益的行為。過去研究將組織信任的功能以社會交換理論 (Blau, 1964) 來解釋。根據社會交換理論，若組織以一致性

與值得信賴的態度對待員工，則員工亦會互惠地以有利於組織的行動來回報組織；相反地，若員工覺得組織失信於己，則員工會降低對組織的信任與承諾。過去諸多研究已經得到廣泛的共識性，研究指出組織信任與工作績效與組織公民行為有正向影響(林鈺琴、蕭淑月與何慧清，2005；許順旺、張姮燕、許中駿與韋孝昫，2016)，可降低離職傾向(陳淑貞，2012)。

員工對組織的信任程度受到指出有兩種情況會影響員工對組織的信任感產生增加或減少的變化，此兩種情況為：對方是否誠實、以及是否善意的判斷(Robinson, 1996)。在薪資保密知覺方面，薪資資訊掩蓋與資訊不對稱難以讓員工判斷組織是否誠實，亦無資訊給與員工進行員工間的公平比較，在此情境下，員工傾向會對組織的薪資保密做出負面歸因，產生組織信任不信感，而不利工作績效，因此本研究提出以下假設：

H1：組織信任中介員工知覺薪資保密與員工工作績效的關係

(三) 薪資保密、同事友誼與工作績效的關係

同事關係(Relationship between colleagues)的定義為個人與同事在工作上的所有互動關係，包含正向鼓勵協助與負面衝突攻擊。同事關係相處良好可建立職場上友誼關係(workplace friendship)(Krackhardt & Kilduff, 1999; Nielsen, Jex & Adams, 2000)，友誼的關係包含同事間互相承諾、信賴及在工作中可互相分享的樂趣與價值。Nielsen, Jex 與 Adams (2000) 定義職場友誼為員工個人與組織內其他成員間人際關係密切之知覺。職場友誼的存在及發展是團隊工作期待的正向結果(Krackhardt 與 Kilduff, 1999)。Chung, Lount, Park, & Park (2018) 綜合 26 個實證研究的統合分析指出，對於組織內職場友誼的發展與團隊績效呈現顯著的正面的影響，因為職場友誼可以改善工作氣氛、增進成員間協調互助的意願，並且是營造優質工作環境的最好方式之一(Berman, West, & Richter, 2002)。影響職場友誼的因素主要有員工間人格特質、人口屬性(性別、年齡、國籍或其他身分上的相似程度)(Sias, Smith & Avdeyeva, 2003)、員工間的互動時間(Boyd & Taylor, 1998)以及組織公平上的認知(Rupp & Cropanzano, 2002; 顏昌華、林英顏、黃文平與鄧秀玉, 2011)。

由於薪資保密隱含資訊掩蓋與資訊不對稱，過去研究已經指出薪資保密無助於組織公平知覺，根據組織公平理論，研究也指出人際關係公正性能幫助形成健康的同事交流關係(Rupp & Cropanzano, 2002)，國內研究顏昌華等人(2011)研究指出組織公平程度越高、工作安全感越高，皆有利於職場友誼關係的建立。因此，本研究推論員工知覺薪資保密程度越高，根據 Liu et al (2008) 的研究顯示會導致員工之間的比較(包含單純薪水高低和薪水與績效間的比較)因此會造成員工心裡壓力及衝突，薪水較高的人可能會被同事以更嚴苛的方式審查看待，薪水低的人則

會被嘲笑，導致員工心理狀態不佳以及同事間交流關係的損害皆會使工作績效降低且員工之間無法好好合作完成工作。員工知覺薪資透明程度越低，薪資保密制度所造成員工傾向高估及錯誤臆測他人薪資的行為會更嚴重，不利於良好的友誼關係的建立，導致對工作績效有負面的影響。因此本研究提出以下假設：

H2：同事友誼中介員工知覺薪資保密與員工工作績效的關係

(四) 薪資保密、工作敬業與工作績效的關係

工作敬業是員工投入工作呈現出持續性、正向情感、強烈動機的三種狀態 (Schaufeli, Salanova, González-Romá, and Bakker, 2002)。根據 Rich, LePine, & Crawford (2010)，工作敬業心則是由活力、奉獻以及專注所組成。活力代表擁有精力，願意為工作努力堅持不懈，完全不感疲倦；奉獻代表擁有強烈的工作熱情以及對工作感到有意義、自豪，能完全地投入其中，並勇於接受挑戰；專注代表對於自己的工作能全神貫注，並以此為樂且不逃避。工作敬業心強調職場上的心理健康層面，高度的工作敬業心，能夠提升工作幸福感以及工作滿意度，因此強化工作敬業心將會帶來正面影響。

薪酬訊息公開會使優秀的員工同時得到物質與精神上的激勵，而這兩項激勵正是職場上對員工最重要的動力；根據激勵理論，本研究推論員工知覺薪資透明程度越高，對工作敬業心有正面影響，明確的資訊將薪酬透明轉化成提升工作熱忱的激勵因子，藉此達到個人薪資期望；反之，當員工知覺薪酬保密，在資訊不對稱下則易產生心理安全感的缺乏，而無法促發工作熱忱進而降低工作績效。因此本研究提出以下假設：

H3：工作敬業中介員工知覺薪資保密與員工工作績效的關係

(五) Z 世代的干擾效果

美國人口學家 Schroer (2013) 將出生於 1995 年後之人群稱為 Z 世代 (Generation Z)，普遍泛指在 1990 年代末至 2000 年代中期出生的人 (大約介於 1995-2010 之間) (Bencsik, Horváth-Csikós, & Juhász, 2016)。一般來說，他們主要是 X 世代的小孩，但也有較年長的 Y 世代或是較年輕的嬰兒潮世代的小孩。Z 世代自出生就在「五螢幕世代」，電視、個人電腦、筆電、平板、手機之間遊走 (鄭志凱, 2017) 因此 Z 世代往往又被稱為網路原生世代，這是因為他們是第一個自小同時生活在電子虛擬與現實世界的原生世代。Z 世代由科技發展形塑的社群關係與價值觀深深影響了他們的自我認同。實務上，Z 世代在職場上與年長世代的職場態度大不同，包括，Z 世代較為任務導向，不拘工作場所與時間；Z 世代習慣使用現代的即時通訊工具，快發快回；Z 世代熱衷採用視訊會議、專案合作軟件工具；要尋找外界資訊時，Z 世代可以在網路上搜尋大量資訊迅速地自學成家；這些特性與年長世代傾

向作息規律、深思熟慮、凡事事先規劃以及就教權威等方方面面都存在顯著的差異（鄭志凱，2017）。然而，學術上，國內目前較多的研究多偏向行銷、學習方式與網路適應等（林莉婷，2019），在管理上對於 Z 世代的仍所知甚少，尚未有關於 Z 世代的金錢觀或是薪資態度方面的研究。

本研究根據國外學者的研究，Z 世代與 XY 世代間在人力資源管理實務上的需求有顯著差異（Bencsik, Horváth-Csikós, & Juhász, 2016）。Iorgulescu（2016）指出 Z 世代較舊世代更需要良好的人際關係職場，渴望公司給與職涯發展，對於工作安全與良好的薪資更高的需求，Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel, & Grigoriou,（2020）發現 Z 世代較 XY 世代更注重內在動機。本研究根據 Z 世代的相異於於舊世代的特性，我們推論 Z 世代在保守態度下的薪資保密的態度上，應會比 XY 世代呈現較開放的態度，也就是傾向瞭解較多的薪資相關的資訊，尋求較高的工作安全感。因此本研究提出以下假設：

H4：Z 世代對員工知覺薪資保密及組織信任衝突有干擾效果

H5：Z 世代對員工知覺薪資保密及同事友誼衝突有干擾效果

H6：Z 世代對員工知覺薪資保密及工作敬業衝突有干擾效果

肆、研究方法及步驟

一、研究架構

根據文獻回顧與假設推論，本研究之研究架構如圖 1 所示。

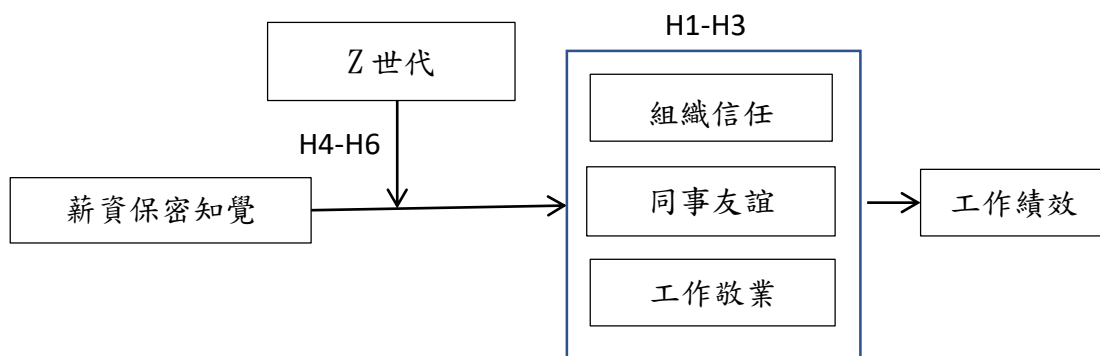


圖 1：研究架構圖

二、研究對象與資料蒐集

本研究以製造業、保險及金融業、運輸及倉儲業、量販零售業、不動產業、住

宿及餐飲及娛樂業、國營企業等從業人員為研究對象，藉由不同行業傳播，以擴大研究的涵蓋率，以 Z 世代為主，比較與 X、Y 等世代之間在職場上的身心狀況是否受到個人特質、主管領導與組織支持之影響。本研究採取網路問卷調查的資料蒐集法，調查對象自評問卷需填答「員工知覺薪資保密」、「組織信任」及「同事友誼」、「工作敬業心」。所參與網路問卷調查的人員，將會收到三個階段的網路問卷（每階段間隔一個月），內容包含「網路問卷資訊說明頁」、「部屬自評問卷」。問卷發放程序上，第一階段問卷是由每位研究員各自用 Google 表單製作的問卷傳送給符合條件的研究對象，一個禮拜經過大約收回 60 份問卷，第二個禮拜則是採實地發放，以掃描 QR Code 的方式，將問卷傳播出去，組員兩兩一組，實地到訪家樂福、屏東太平洋百貨、便利商店、屈臣氏、路邊商家。最後第一階段問卷共收回 369 份；接著第二階段問卷是在每位填寫者填寫間隔一個月後使用電子信箱發放，共發出 369 份，收回 252 份；第三階段問卷也是在每位填寫者填寫間隔一個月後用電子信箱發放，發出 252 份，收回 202 份，之後比對三階段都有填答的電子信箱帳號並且完整填寫，最終有效問卷為 181 份。

三、研究變數之定義與測量

所有評等量表採用李克特五點量表衡量方式，量表尺度從 1「非常不同意」至 5「非常同意」。

(一) 薪資保密知覺

本研究採用 Smit & Montag-Smit (2018) 之薪資溝通量表 (共 8 題)，其中例題為「我的雇主對於薪資資訊完全公開」、「我的組織對於員工薪資訊息不太公開」與「我的公司規定員工間不准討論任何有關薪資的訊息」。部分題目之分數將以反向題處理。

(二) 公司信任

本研究採用 Schoorman & Ballinger (2006) 之量表 (共 7 題)，其中例題為「我願意讓我的公司完全管控我在這家公司的未來」、「我覺得自己很富有創造力，因為我的公司知道有時候創造性的解決方案不起作用」與「我的公司在做決定時牢記我的利益」。

(三) 同事友誼

本研究採用採用 Nielsen, Jex, & Adams (2000) 之職場友誼量表，取其中友誼普遍性構面 (共 6 題)，其中例題為「我在公司裡有良好穩固的友誼」、「不上班時，我和同事們私下也有互動往來」與「我會跟同事說心事」。

(四) 工作敬業心

本研究採用 Schaufeli, Bakker, & Salanova (2006) 之量表 (共 9 題), 包含活力、奉獻與專注三個構面。其中例題為「在工作時, 我總是充滿了活力」與「我以擁有這份工作為榮」、「面對工作, 我會全心全力地投入」。

(五) 工作績效

本研究採用 Williams & Anderson (1991) 之量表 (共 7 題), 由部屬自我評鑑工作表現, 其中例題為「我會妥善完成指派的工作」、「我能完成工作說明中的職責」與「我有符合工作的正式績效規定」。

(六) Z 世代

本研究根據對世代的普遍定義, 界定 1997 年至 2012 年為 Z 世代, 這群人口在目前就業市場上為年齡介於 15 到 26 歲的勞動人口。Z 世代將 26 歲以下之樣本編碼為 0, 27 歲以上為非 Z 世代 (X 世代與千禧年世代) 編碼為 1。

(七) 控制變數

基本統計資料如: 性別、年齡、教育程度、月薪、工作職稱、工作年資及工作地區等為控制變數。另外, 由於研究發現月薪與薪資公平的認知有顯著關聯 (例如 Alterman et al. 2020), 因此本研究也將月薪納入控制變數。

四、統計分析方法

統計資料分析包含敘述性統計、驗證性因子分析與多元迴歸分析。運用的統計軟體為 SPSS 統計軟體來分析研究結果依據。敘述性統計包含受訪者的基本資料與變數平均數與標準差。Cronbach alphas 衡量構念的信度。假設檢驗以迴歸為基礎進行路徑分析的 PROCESS v3.4 軟體 (Hayes, 2018), 進行調節式中介模式檢定, 此軟體提供交互作用與條件式間接效果 (conditional indirect effects) 的理論模型估計, 最後, 調節式中介效果是否成立則由調節式中介效果檢驗指標 (index moderated mediation) 來確認 (Hayes, 2015)。

伍、研究結果

一、樣本特性分析

本研究分析樣本中, 性別占比中, 男性的比例占 31.5%, 女性占 68.5%。在婚姻狀況方面, 未婚高達 73.5%。年齡層方面, 25 歲以下占 31.5%, 26~30 歲占 24.3%, 31~35 歲占 13.8%, 36~40 歲占 10.5%, 41 歲以上占 19.9%。就教育程度而言, 以

專科或大學者人數最多，研究所及以上者次之，高中職及以下的人數最少。在公司產業分面，製造業（電子及科技業）占 30.9%，保險及金融業占 9.4%，運輸及倉儲業占 3.9%，量販零售業占 14.9%，不動產業占 3.9%，住宿及餐飲及娛樂業占 12.7%，國營企業（例台糖、中油、台電、中華電信），其他產業占 21.0%。在就業狀況方面，正職人數最多達 81.2%，兼職只有 17.1%。與主管共事年資方面，5 年以下的比例高達 82.9%，6~15 年占 14.9%，16~30 年人數最少只占 2.2%。就計薪方式而言，高達 82.3%採用月薪制。在薪資區間方面，則是集中於 2 萬 6 千元~3 萬元及 3 萬 1 千元~4 萬元間，分別占 28.2%、22.1%。

表 1 樣本個人特性概述表

個人背景項目		人數	百分比	個人背景項目		人數	百分比
性別	男	57	31.5	就業狀況	兼職	31	17.1
	女	124	68.5		正職	147	81.2
婚姻	未婚	133	73.5	個人年資	5 年以下	126	69.6
	已婚	48	26.5		6~15 年	38	21.0
年齡	25歲以下	57	31.5		16~30 年	17	9.4
	26~30歲	44	24.3	與主管共事年資	5 年以下	150	82.9
	31~35歲	25	13.8		6~15 年	27	14.9
	36~40歲	19	10.5		16~30 年	4	2.2
	41歲以上	36	19.9	計薪方式	時薪制	21	11.6
教育程度	高中職以下（含）	13	7.2		月薪制	149	82.3
	專科或大學	120	66.3		計件制	11	6.1
	研究所（含以上）	48	26.5	薪資區間	1 萬元以下	13	7.2
公司產業	製造業（電子及科技業）	56	30.9		1 萬 1 千元~1 萬 5 千元	4	2.2
	保險及金融業	17	9.4		1 萬 6 千元~2 萬元	9	5.0

運輸及倉儲業	7	3.9	2 萬 1 千元~2 萬 5 千元	10	5.6
量販零售業	27	14.9	2 萬 6 千元~3 萬元	51	28.2
不動產業	7	3.9	3 萬 1 千元~4 萬元	40	22.1
住宿及餐飲及娛樂業	23	12.7	4 萬 1 千元~5 萬元	29	16.0
國營企業(例台糖、中油、台電、中華電信)	6	3.3	5 萬 1 千元以上	23	12.7
其他	38	21.0			

二、相關分析

表 2 為本研究變數之平均數、標準差與相關係數分析表。由表 2 得知，薪資保密與組織信任有顯著負相關 ($r = -.158, p < .05$)，顯示薪資保密程度越高，員工對組織信任越低；同事友誼與工作績效有顯著正相關 ($r = .289, p < .001$)，顯示同事友誼越好工作績效越高；工作敬業心與工作績效有顯著正相關 ($r = .283, p < .001$)，顯示工作敬業心越高工作績效越高。此外，本研究各觀察變數 Cronbach's α 信度介於 .86~.94，顯示變數之內部一致性相當良好 (Nunnally, 1978)。

表 2：相關係數、平均數、標準差與信度^a

n=181

	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6
1. 薪資保密	3.45	1.04	.89					
2. 同事友誼	3.82	.67	-.034	.89				
3. 組織信任	3.49	.81	-.158*	.516***	.88			
4. 工作敬業心	3.68	.80	-.064	.697***	.589***	.94		
5. 工作負荷量	3.19	1.04	.175*	-.081	-.083	-.031	.89	
6. 工作績效	4.46	.44	.099	.289***	.120	.283***	.067	.86

* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

^a 對角線為 Cronbach's α 信度係數；對角線以下為相關係數。

三、假設檢定

根據表 3 可以看出在控制人口統計變數與工作負荷量後，員工知覺薪資保密對組織信任有負向的影響 ($B = -.11, p < .10$)，再納入薪資保密後，組織信任對工作績效有正向影響 ($B = .08, p < .10$)，進一步採用五千次拔靴分析檢驗間接效果，表

6 結果顯示組織信任在薪資保密對工作績效的關係中有顯著的間接效果 (BootLLCI=-.11, BootULCI= -.01)，因此，假設 1 獲得支持。

表 4 與表 5 可以看出在控制人口統計變數與工作負荷量後，員工知覺薪資保密對同事友誼 (B= -.01, p<.n.s.) 與工作敬業心 (B= -.04, n.s.) 並無顯著關係，再納入薪資保密後，同事友誼 (B= .19, p<.001) 與工作敬業心 ((B= .15, p<.001) 對工作績效有顯著正向影響，進一步採用五千次拔靴分析檢驗間接效果，在同事友誼與工作敬業心對工作績效的關係中則無顯著的間接效果 (見表 6)，因此，假設 2 與假設 3 並未獲得支持。

表 3：組織信任中介效果的迴歸分析表

	模式一： 組織信任		模式二： 工作績效	
	B	p	B	p
常數	4.09***	.000	4.21***	.00
控制變數				
教育程度	.09	.44	-.05	.45
兼職正職	-.12	.52	-.04	.69
個人年資	-.00	.82	.01*	.03
計薪方式	-.05	.75	-.08	.36
工作負荷量	-.03	.64	.03	.42
自變數				
薪資保密	-.11	.06	.05	.10
中介變數				
組織信任			.08	.07
調整 R 平方	.04		.07	
F 值	1.04		1.85	

註:有效樣本總數 n=181；*p<.05；**p<.01；*** p<.001

表 4：同事友誼中介效果的迴歸分析表

	模式一： 同事友誼		模式二： 工作績效	
	B	p	B	p
常數	3.96***	.00	3.78***	.00
控制變數				
教育程度	-.08	.42	-.02	.68
兼職正職	.06	.78	-.06	.54
個人年資	.01	.57	.01	.05
計薪方式	.03	.72	-.09	.30
工作負荷量	-.05	.94	.03	.29
自變數				
薪資保密	-.01	.88	.05	.13
中介變數				
同事友誼			.19***	.00
調整 R 平方	.02		.13	
F 值	.68		3.65**	

註：有效樣本總數 n=181；* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

表 5：工作敬業心中介效果的迴歸分析表

	模式一： 工作敬業心		模式二： 工作績效	
	B	p	B	p
常數	4.21***	.000	3.88***	.00
控制變數				
教育程度	.09	.42	-.03	.66
兼職正職	-.05	.78	-.04	.68
個人年資	.01	.57	.01*	.04
計薪方式	-.06	.72	-.08	.38
工作負荷量	-.00	.94	.02	.43
自變數				
薪資保密	-.04	.54	.05	.10
中介變數				
工作敬業心			.15***	.00
調整 R 平方	.01		.13	
F 值	.37		3.52**	

註：有效樣本總數 n=181；* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

表 6、拔靴分析間接效果分析

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
組織信任	-.01	.01	-.03	-.00
同事友誼	-.00	.01	-.02	.02
工作敬業心	-.01	.01	-.03	.01

本研究進一步檢驗 Z 世代（相對於 XY 世代）為干擾變數，探討新舊世代間對薪資揭露的重視是否對工作績效產生差異，本研究推測 Z 世代對於上述的中介關係將表現出更明顯的態勢，不過，經交互作用分析後，干擾效果並未得支持，因此，假設 4 假設 5 假設 6 皆未獲得支持。

陸、討論

一、理論意涵

薪資保密是普遍的企業管理政策。過去關於薪資透明制度對工作績效的影響有正反結果的發現，有些研究發現薪資揭露有助於提升員工對公司的信任與工作動機，因此有助於績效；有些研究則發現薪資透明將引發員工比較心態反而有礙績效。雖然如此，老闆對於開放薪資資訊往往抱著抗拒的心態。近年來少數西方企業管理界提倡薪資透明的管理制度並強調其正面的效果。本研究透過三時點的資料檢驗薪資保密分別對員工在工作、同事與公司等三個層面的影響，並預期進而影響工作績效。本研究發現，薪資保密會降低員工對組織的信任，進而對工作績效產生不良的影響，不過，薪資保密對於員工的工作敬業心或是同事友誼並無關聯，而工作敬業心與同事友誼對員工績效有正向影響。本研究的研究結果隱含薪資保密政策會引發員工對公司的負面影響，但卻無損自己在工作上的動機與投入，以及同事間的情誼。

本研究第二個目的為檢驗 Z 世代（相對於 XY 世代）為干擾變數，探討新舊世代間對薪資揭露的重視是否對工作績效產生差異，本研究推測 Z 世代對於上述的中介關係將表現出更明顯的態勢，不過，干擾效果並未得支持。儘管本研究測試 Z 世代的干擾效果並不如預期，但受限於樣本數偏小，加上關於 Z 世代對於薪資保密的研究缺乏，仍須更多實證資料檢驗 Z 世代對於薪資保密性的敏感度是否有別於其他世代。因此，本研究並無法論斷是否新興科技例如網飛 (Netflix)，他們高舉薪資揭露的公司政策吸引年輕優秀人才的加入，是否可以解釋為年輕世代勞工是受到薪資政策而來，由本研究結果可以推論的是，年輕世代會因薪資透明而信任組織，願意提高生產力，但與工作動機與同儕間的友誼則無影響。

對於未來研究，Card et al. (2012) 等人的研究則顯示薪酬資訊公開會導致低

薪的員工工作滿意度大幅降低，而低工作滿意度就代表低工作敬業心，員工無法發自內心投入工作並表現出極高工作水準。由上述研究可推論員工知覺薪資透明程度越高，對工作敬業心的影響為正反兩面，薪資高的人會想提升一層或是為了保住現在的薪水而有強烈的工作熱忱（活力）以及專注力進而達到績效提高；反之，薪資低的人就有可能變得懶散被動，缺乏工作熱忱（活力）導致工作敬業心降低，而低敬業心是不可能提高工作績效的。相反的，員工知覺薪資透明程度越低，在無法得知所有人薪資的情況下，對自己薪資滿意且對他人薪水沒興趣時傾向保持相同的工作敬業心，然而如果對他人薪資好奇又對自己薪資不滿意時將會因為猜忌以及不正確的高估他人薪資而動搖對組織的信任和忠誠度，所造成的結果就是工作敬業心以及工作績效同時降低。換句話說，由於 Z 世代為勞動市場的生力軍，薪資尚在起步階段，或許，Z 世代呈現的另一個面向為較低的薪資水準，建議後續研究可以納入知覺薪資水準作為另一個深入探討的方向，在更多面向上繼續探討薪資資訊開放性/保密對新世代就業市場中產生的影響，將有助於公司對 Z 世代的管理。

二、實務意涵

薪資透明制度已儼然成為新的趨勢與走向，雖然國外學術界對此研究議題興趣方興未艾，國內相關的實證卻相當缺乏，顯然這個老闆不能說的秘密尚未受到國內學界的重視與瞭解。若能針對薪資透明與保密的利與弊有深入的探討，將能增加國內學界與企業主對薪資資訊的開放與保密有更完整的瞭解，進而思考更有效率薪資制度與政策的制定，透過合適的制度與政策，即能對員工的工作態度與行為產生正向的影響。透過逐漸開放的薪資資訊，期許能間接的修正薪資保密帶來的薪資歧視及工酬不對等企業管理問題。隨著學術研究的探討與推廣，再透過政府立法宣導，企業內部檢討改善，以及員工基本權利爭取，期許薪資這個複雜又難解的問題能逐漸朝著正面具建設性的方向發展。

柒、參考文獻

- 林鉦琴, 蕭淑月, & 何慧清 (2005) 社會交換理論觀點下組織支持，組織知識分享行為與組織公民行為相關因素之研究：以信任與關係為分析切入點. 人力資源管理學報, 5 (1), 77-110.
- 林莉諄 (2019). Z 世代青少年智慧型手機使用現況之我見，臺灣教育評論月刊, 8 (12), 160-164.
- 林澄貴 (2001)：知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究~以中鋼公司為例，商業及管理學門
- 許順旺, 張姮燕, 許中駿, & 韋孝昀 (2016). 員工知識分享重要嗎？組織支持干擾組織信任，組織公民行為與知識分享關係之研究. 人力資源管理學報, 16

(3), 29-59.

- 陳淑貞 (2012). 心理契約實現知覺與回任人員組織承諾, 離職意圖關係之研究: 以組織信任為中介變數. 人力資源管理學報, 12 (3), 1-22.
- 陳怡伶 (2013): 職家衝突、職場友誼對幸福感與敬業貢獻度之影響—以組織氣候為調節變項; 教育學門; 碩士論文
- 葉忠興 & 陳建佑 (2017) The Relationships among Pay Secrecy, Distributive Justice, and Job-Related Outcomes (薪資保密、分配公平與工作相關結果關係之研究), 人力資源管理學報, 17 (3) :85- 110。
- 顏昌華, 林英顏, 黃文平, & 鄧秀玉 (2011). 組織公平, 工作安全感與職場友誼關係之研究-正職勞工與派遣勞工之探討. 人力資源管理學報, 11 (2), 47-69.
- 鄭志凱 (2017) Z世代來了! 世代衝突怎麼解, 天下雜誌第 621 期專欄文章。
<https://www.cw.com.tw/article/5082170>
- 楊修 (2017), Q:避免不公平爭議, 薪水是不能說的秘密? 面對「別人領得比我多」質疑, 工資計算要透明、令人信服, 經理人, p.82-84
- 張秀英 (2010) 對企業薪酬制度公開與保密的比較分析, 物流工程與管理, 第 3 期, 第 32 卷
- 華建勇 (2008), 薪資程序公平研究評述, 山西經濟管理幹部學院學報, 第 16 卷, 第 1 期
- Lindblom, C. E. (1991). 政策制定過程 (劉明德譯)。臺北: 桂冠
- 林宛姿 (2014), 主管支持、員工工作敬業心與工作績效關係之研究: 跨層次驗證, 碩士論文
- 謝琇玲 & 林惠敏: 職場友誼促進組織公民行為? 公平捷徑理論觀點 Does Workplace Friendship Boost Organization Citizenship Behavior? Perspective of Fairness Heuristic Theory; 勞資關係論叢; 17 卷 1 期 (2015/06/01), P60 - 88
- 游宗憲: 淺談組織信任對人力資源管理之影響; T&D 飛訊第 50 期 (2006/10/10), P2-3
- 李竹皓 (2011): 工作滿足與職場友誼對幸福感之影響-以南部高科技產業為例; 商業及管理學門; 學術論文
- 徐文翠 (2015): 職場友誼對敬業貢獻之關係—以金融儲備幹部為例。科技與人力教育季刊, 2 (2), 46-60
- 江豐富: 臺灣就業和非就業之多元選擇、工資式的一般化兩階段估計、與樣本選擇偏誤成因 THE MULTIPLE CHOICE OF EMPLOYMENT AND NON-EMPLOYMENT, A GENERALIZED TWO-STEP ESTIMATION OF WAGE EQUATIONS, AND THE FACTORS OF SAMPLE SELECTION BIAS IN TAIWAN 江豐富臺灣經濟預測與政策; 50 卷 2 期 (2020/03/01), P45 - 94
- 陳建銘: 2020 全球最大消費體—Z 世代用圖像溝通、反骨自信; Cheers 雜誌第

225 期 2019-11-27

- Cheers 快樂工作人雜誌：Z 世代報到！3 多新人類登入職場- Cheers 快樂工作人
林瓊瀛：Z 世代人才：比起刷卡，更愛「刷存在感」；Web only 2017-05-11
吳佩旻：Z 世代地雷在哪？5 大方向溝通無礙；天下學習 2021-10-11
- Adams, S. "Inequity in Social Exchange," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2 (New York: Academic Press, Inc., 1965), pp. 267-299.
- Alterman, V., Bamberger, P. A., Wang, M., Koopmann, J., Belogolovsky, E., & Shi, J. (2020). Best Not to Know: Pay Secrecy, Employee Voluntary Turnover, and the Conditioning Effect of Distributive Justice. *Academy of Management Journal*, (In press).
- Ambrose, M. L., Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25 (3), 231-292.
- Bachmann, R. (2003). "Trust and Power as Means of Coordinating the Internal Relations of the Organization: A Conceptual Framework." In Nooteboom B&Six F. (eds.), *The Trust Process in Organizations: Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*, Edward Elgar Publishing.
- Bamberger, P., & Belogolovsky, E. (2010). The impact of pay secrecy on individual task performance. *Personnel Psychology*, 63 (4), 965-996.
- Bamberger, P., & Belogolovsky, E. (2017). The dark side of transparency: How and when pay administration practices affect employee helping. *Journal of Applied Psychology*, 102 (4), 658-671.
- Belogolovsky, E., & Bamberger, P. A. (2014). Signaling in secret: Pay for performance and the incentive and sorting effects of pay secrecy. *Academy of Management Journal*, 57 (6), 1706-1733.
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8 (3): 90 - 106.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. 1993. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organization*: 71-98. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bradach, J. L., & Eccles, R. G. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. (2004): Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Bono, Foldes, Vinson, and Muros. (2007). *Workplace emotions: The role of*

supervision and leadership.

- Campbell, D. J. 1990. Modeling the performance predication problem in industrial and organization psychology. In M.D. Dunnette, & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organization psychology* (2nd ed.) 1: 687-732. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Card, D., Mas, A., Moretti, E., & Saez, E. (2012). Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction. *American Economic Review*, 102 (6), 2981-3003.
- Chung, S., Lount Jr, R. B., Park, H. M., & Park, E. S. (2018). Friends with performance benefits: A meta-analysis on the relationship between friendship and group performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 44 (1), 63-79.
- Chiaburu, D.S., & Harrison, D.A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1082–1103.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64 (1), 89-136.
- Day, N. E. 2011. Perceived pay communication, justice and pay satisfaction. *Employee relations*, 33: 476-497.
- Day, N. E. 2012. Pay equity as a mediator of the relationships among attitudes and communication about pay level determination and pay secrecy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19: 462-476
- De Dreu, C. K. W. D., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S. and Nauta, A. (2001), A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace, *Journal of organizational behavior*, 22 (6), 645-668. doi: 10.1002/job.107
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum.
- Exline, J. J., Single, P. B., Lobel, M., & Geyer, A. L. (2004). Glowing praise and the envious gaze: Social dilemmas surrounding the public recognition of achievement. *Basic and Applied Social Psychology*, 26, 119–130.
- Exline, J. J., & Lobel, M. (2001). Private gain, social strain: Do relationship factors shape responses to outperformance? *European Journal of Social Psychology*, 31, 593–607.
- Emiliano Huet-Vaughn (2013). “Striving for Status: A Field Experiment on Relative Earnings and Labor Supply,” Job Market Paper, University of California,

Berkeley.

- Elena Belogolovsky & Peter Bamberger (2013), "When Pay is Kept Secret, the Implications on Performance are Revealing", Cornell University CAHRS
- Futrell, C. M. 1978. Effects of pay disclosure on satisfaction for sales managers: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 21: 140-144.
- Glassdoor Team. (2016). Are you being paid fairly? Glassdoor Global Survey reveals salary transparency perceptions. Retrieved from <https://www.glassdoor.com/blog/paid-fairly-glassdoor-global-survey-reveals-salary-transparency-perceptions/>
- Greenberg, J. (1982). Approaching Equity and Avoiding Inequity in Groups and Organizations, In J. Greenberg, and R. L. Cohen (Eds.), *Equity and Justice in Social Behavior*, 389-435, New York: Academic Press.
- Huet-Vaughn, E. (2013). "Striving for Status: A Field Experiment on Relative Earnings and Labor Supply," Job Market Paper, University of California, Berkeley.
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50 (1), 1-22.
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. New York, NY: The Guilford Press.
- Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18 (01), 47-54.
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 256.
doi:10.2307/2393638
- Katz, D. & Kahn, (1978). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavior Science*, 9, 131-46.
- Krackhardt, D., & Kilduff, M. 1999. Whether close or far: Social distance effects on perceived balance in friendship networks. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76: 770-782.
- Lawler, E. E., III. 1967. Secrecy about management compensation: Are there hidden costs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2: 182-189.
- Leventhal G S, Karuza J, Fry W R. Beyond fairness: A theory of allocation preference. In: G Mikula ed. *Justice and Social interaction*. New York: Springer-Verlag, 1980. 167~218
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. 1988. *The social psychology of procedural justice*. New York, NY: Plenum.
- Liu, C., Nauta, M.M., Spector, P.E., & Li, C. (2008). Direct and indirect conflicts at work in China and the US: A cross-cultural comparison. *Work & Stress*, 22, 295-

313. doi:10.1080/02678370802573984

- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2020). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Mahoney, T. A., & Weitzel, W. 1978. Secrecy and managerial compensation. *Industrial Relations*, 17: 245-251.
- Milkovich, G. T., & Anderson, P. H. 1972. Management compensation and secrecy policies. *Personnel Psychology*, 25: 293-302.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). "Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance," *Journal of Applied Psychology*, 79, pp.475-480.
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60 (4), 628-643.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53 (3), 617-635.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23 (3), 393-404.
- Rupp, D.E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925–946. doi:10.1016/S0749-5978(02)00036-5
- Schaufeli, Bakker & Salanova (2006) The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4) : 701-716. (UWES-9)
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., and Bakker, A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1) : 71-92.
- Schoorman, F. D., & Ballinger, G. A. 2006. Leadership, trust and client service in veterinary hospitals (Unpublished working paper) . West Lafayette, IN: Purdue University.
- Schroer, W. J. (2008). Generations X, Y, Z and the others. *The Journal of the*

- Household Goods Forwarders Association of America, Inc, 40, 9-11.
- Sias, P. M., Smith, G., & Avdeyeva, T. (2003) . Sex and sex-composition differences and similarities in peer workplace friendship development. *Communication Studies*, 54 (3) , 322-340.
- Smit, B. W., & Montag-Smit, T. (2018) . The pay transparency dilemma: Development and validation of the Pay Information Exchange Preferences Scale. *Journal of Applied Psychology*.
- Schneider, Macey, Barbera and. Martin (2009) : Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement, *People + Strategy* 32 (2) :22-27
- Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R., & Schaufeli, W. (2000) . The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 53-66.
- Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B. (2004) . Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3) , 293-315.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. 1975. *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Trotter, R. G., Zacur, S. R., & Stickney, L. T. (2017) . The new age of pay transparency.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991) . Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17 (3) , 601-617.
5. A.E. Clark et al. (2010) . “Effort and Comparison Income: Experimental and Survey Evidence,” *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 63, No. 3.